

„Wir brauchen jetzt mehr denn je Glaubwürdigkeit, einen guten Ruf und Vertrauen“

>k: Herr Bilgeri, Ihr Titel umfasst ein auffällig breites Spektrum an Aufgaben innerhalb der Kommunikation der BMW Group. Wie ist Ihr aktueller Bereich organisatorisch aufgestellt, und wie steuern Sie Ihre Teams?

Nachhaltigkeit ist für uns bei der BMW Group ein übergreifendes Querschnittsthema. Wir machen die BMW Group nachhaltig – und das nicht nur in einer Abteilung Nachhaltigkeit. Und ganz wichtig: Nachhaltigkeit hat drei Dimensionen – ökologisch, ökonomisch und sozial. Die lassen sich auch nicht voneinander trennen. Nachhaltigkeit erstreckt sich daher von der Ressourcengewinnung über die Produktion bis hin zur Nutzung und zum Recycling. Und gerade das Lieferantennetzwerk, der Einkauf, die Produktion und auch Mitarbeiterbelange haben hier einen großen Einfluss. Deshalb sind die Themen alle in meiner Hauptabteilung gebündelt. Das erleichtert die Kommunikation und die Koordination. Bei der Steuerung der Teams ist es mir wichtig, dass viel Austausch untereinander stattfindet, denn so entstehen neue Ideen und Perspektiven. Und insbesondere auch, dass die Strategie und die Regeln der Nachhaltigkeitskommunikation bei den Kommunikatoren, aber auch bei anderen Fachstellen im Unterneh-

men wie dem Marketing bekannt sind und eingehalten werden.

>k: In den vergangenen Jahren haben Sie als Vice President etwa alle eineinhalb Jahre neue Verantwortungsbereiche in der Kommunikation übernommen. Ist so ein Wechsel durch alle relevanten Felder üblich in der BMW Group? Bei der BMW Group ist es vollkommen normal, dass Funktionen häufiger gewechselt werden. Dadurch erhält man einen umfassenden Einblick in das Unternehmen, sieht verschiedene Perspektiven und kann auch ein belastbares internes Netzwerk aufbauen. Bei einem Schnittstellenthema wie Nachhaltigkeit ist das ein sehr großer Vorteil für mich. Sie haben aber recht, dass bei mir gerade die letzten beiden Wechsel schon sehr schnell waren. Ich hatte die Chance, zuvor verantwortlich die Kommunikationsstrategie zu entwickeln, und jetzt darf ich sie mit umsetzen. Also zeigen, dass die Strategie funktioniert. Ich finde das sehr spannend, jetzt in der Kommunikationsarbeit den Beleg für diese Strategie zu liefern.

>k: Sie waren auch einige Jahre in den USA. Gibt es „learnings“, von denen wir Deutschen profitieren können?

In den USA wird viel schneller darüber nachgedacht, wie Themen kommuniziert, visualisiert und emotionalisiert werden können. Und das gegenüber unterschiedlichen Zielgruppen und auf unterschiedlichen Kanälen. Als globales Unternehmen können wir davon lernen. Aber auch von unseren chinesischen Kommunikationskollegen können wir sehr viel lernen, vor allem, was Schnelligkeit und Visualisierung der Themen angeht, wie beispielsweise jetzt bei den Themen Metaverse oder Künstliche Intelligenz.

>k: Erst kürzlich haben Sie die „Responsible Leadership“-Konferenz des F.A.Z.-Instituts in der BMW-Welt als Gastgeber mit durchgeführt. Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit für die BMW Group?

Nachhaltigkeit ist für uns eines der zentralen Themen im Unternehmen und somit auch in der Kommunikation. Mittlerweile sind nicht nur Umsatz und Gewinn eine entscheidende Messgröße für ein erfolgreiches Unternehmen, sondern auch gelebte und kommunizierte Verantwortung. Diese schafft immaterielle Werte. Wir brauchen jetzt mehr denn je Glaubwürdigkeit, einen guten Ruf und Vertrauen. Denn eine Marke kann nur erfolgreich sein,



wenn das dahinterstehende Unternehmen jeden Tag aufs Neue beweist, dass es ein verantwortungsvoller Partner für die Gesellschaft ist. Deswegen engagieren wir uns schon seit langem und mit großer Ernsthaftigkeit für mehr Nachhaltigkeit. Wir hatten bereits 1973 den ersten Nachhaltigkeitsbeauftragten in Deutschland, sind Unterzeichner der „Business Ambition for 1,5 °C“ und wollen bis spätestens 2050 vollständig klimaneutral sein.

Alexander Bilgeri hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München Wirtschaftswissenschaften studiert. Anschließend war er bei verschiedenen Medien- und Lobbyingunternehmen als Berater und in der Geschäftsführung tätig. 2004 wechselte er zur BMW Group, zunächst als Berlin-Koordinator und Pressesprecher, ab 2008 im Bereich Konzernkommunikation und Politik. Von 2014 bis 2016 arbeitete Bilgeri für die BMW Group in den USA als Vice President Corporate Communications of the Americas, seit 2022 ist er Vice President Communications, Human Resources, Production, Purchasing and Sustainability.

Fotos: BMW Group

>k: Wie kann authentische Nachhaltigkeitskommunikation funktionieren?
Zuallererst muss man als Unternehmen seinen Worten auch Taten folgen lassen. Walk the talk.

Das heißt: Nachhaltigkeitsziele müssen konsequent verfolgt sowie Fortschritte und Rückschritte transparent gemacht werden. Ansonsten betreibt man Greenwashing. Authentische Nachhaltigkeitsanstrengungen und damit glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation funktionieren nur entlang der eigenen Wertschöpfungskette und müssen alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit abdecken, also neben der ökologischen auch die ökonomische und die soziale. Alles andere sind Ausweichbewegungen. Ein tolles Beispiel dafür ist unser BMWWerk in Steyr. Dort findet momentan eine Transformation statt, weg vom reinen Dieselmotoren-Standort und hin zur E-Antriebsproduktion für die „Neue Klasse“. Bis 2030 sollen rund die Hälfte der 4.500 Mitarbeiter dort für die E-Mobilität im Einsatz sein. Das soll aber nicht durch Kündigungen und Neuanstellungen geschehen, sondern durch umfassende Qualifizierungsmaßnahmen. Das ist ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig.

>k: Die EU plant momentan, eine neue Green-Claims-Richtlinie zu erlassen. Danach müssen Unternehmen bei Umweltaussagen neue Mindeststandards einhalten. Was bedeutet das für die Industrie und für die BMW Group im Besonderen?
Die Green-Claims-Richtlinie ist momentan schwer zu beurteilen, da sie noch im EU-Parlament diskutiert wird und Änderungen an ihr sehr wahrscheinlich sind. Und selbst nach der Verabschiedung werden die Unternehmen nach heutigem Kenntnisstand noch zwei Jahre Zeit bekommen, sie umzusetzen. Sie wird aber voraussichtlich bei vielen Unternehmen zu großen Veränderungen führen. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird inzwischen häufig als Buzzword verwendet und dadurch entwertet. Genau dagegen will die EU mit der Green-Claims-Richtlinie vorgehen. So sollen derzeit laut EU-Kommission die Hälfte aller Behauptungen zum nachhaltigen Betrieb von Unternehmen kaum oder gar nicht überprüfbar sein. Wir als BMW Group wollen aber nicht abwarten, wann und wie es zu dieser Richtlinie kommt, sondern stattdessen weiterhin aktiv handeln. Dafür etablieren wir momentan innerhalb unserer Kommunikationsabteilung ein Nachhaltigkeits-Governance-Team, das dafür sorgen wird, dass wir eine wirksame und rechtssichere Kommunikation unserer Nachhaltigkeitsbemühungen an alle unsere nationalen und internationalen Zielgruppen gewährleisten können.

Dieses neue Team ist für mich persönlich besonders wichtig, da wir bereits sehr viel für Nachhaltigkeit tun und so unsere Bemühungen noch besser und effizienter nach außen kommunizieren können.

>k: Bei der Responsible-Leadership-Konferenz haben Sie auch das Thema „Greenhushing“ angesprochen, also das Verschweigen von nachhaltigen Initiativen. Erläutern Sie uns bitte kurz den Begriff und die Problematik?

Greenhushing ist das Gegenteil von Greenwashing, also das Verschweigen oder Verstecken von nachhaltigen Initiativen. Dies geschieht meist aus Angst vor Klagen, schlechten Reaktionen der Kunden oder davor, öffentlich Klimaschutzverpflichtungen einzugehen, an die man sich dann halten muss. Rund ein Drittel der deutschen Konzerne betreibt Greenhushing. Das große Problem daran ist, dass Unternehmen dadurch oft gute Maßnahmen und damit ihren Beitrag nicht öffentlich kommunizieren. Dadurch entsteht in der Öffentlichkeit der Eindruck, dass weniger gemacht wird, als es tatsächlich der Fall ist. Auch fehlt so die Transparenz zwischen den Unternehmen, und erfolgreiche Nachhaltigkeitsmaßnahmen können nicht von anderen adaptiert werden, worunter der Klimaschutz leidet.

>k: Wie gehen Sie damit in der BMW Group um, und welche Konsequenzen fürchten Sie?

Wir betreiben weder Greenwashing noch Greenhushing, sondern kommunizieren unsere Nachhaltigkeitsstrategie bewusst offen und transparent – entlang unserer Wertschöpfungsprozesse. Bei der BMW Group sind Transparenz und Klimaberichterstattung eng miteinander verflochten. Daher veröffentlichen wir unter anderem jährlich unseren Integrierten Konzernbericht, in dem Umweltinitiativen, Erfolge und Verbesserungsbemühungen dargelegt werden. Wir versuchen, unsere Berichte klar zu formulieren, und vermeiden Fachjargon. Das ist wichtig, damit sich interessierte Zielgruppen ein Bild davon machen können, was wir bereits erreicht haben und wo wir noch Fortschritte machen müssen und wollen.

>k: Sie haben uns auf der Konferenz auch den „BMW i Vision Circular“ gezeigt. Was ist das Konzept dahinter?

Der BMW i Vision Circular verkörpert unseren Anspruch, uns immer weiter in Richtung mehr Nachhaltigkeit und Zirkularität zu bewegen. Er soll das zukünftig Machbare visualisieren. Das übergeordnete Ziel des BMW i Vision Circular war es, ein Fahrzeug zu gestalten, das für geschlossene Materialkreisläufe optimiert ist und eine Quote von 100 Prozent recycelten Materialien beziehungsweise 100 Prozent Recyclingfähigkeit erreicht. Das gilt auch für die Batterie, die zu 100 Prozent recycelbar ist und nahezu vollständig aus Materialien besteht, die aus dem Recyclingkreislauf stammen. Gleichzeitig wird sie mit deutlich weniger der wertvollsten Ressourcen eine deutlich höhere Energiedichte erzielen. Der Vision Circular zeigt, was wir in unseren Modellen der Zukunft anstreben. Dorthin bewegen wir uns Schritt für Schritt.

>k: Kann eine 100-Prozent-Kreislaufwirtschaft in der Automobilindustrie überhaupt funktionieren?

Kreislaufwirtschaft ist für uns als BMW Group ein essentielles Thema, da vereinfacht gesprochen die Rohstoffminen der Zukunft schon heute auf unseren Straßen fahren. Wir wollen die Rohstoffe aus Altfahrzeugen bestmöglich wiederverwerten. So können wir natürliche Ressourcen schonen und die CO₂-Emissionen stark reduzieren. Und eine konsequent geführte Kreislaufwirtschaft stärkt unser Unternehmen und macht unsere Lieferketten resilienter gegenüber geopolitischen Umbrüchen. 100 Prozent ist eine Ambition. Bereits jetzt werden die Fahrzeuge der BMW Group im Durchschnitt zu knapp 30 Prozent aus recycelten und wiederverwendeten Materialien gefertigt. In unseren eigenen Werken recyceln wir schon heute 99,3 Prozent der Produktionsabfälle.

>k: Die BMW Group tritt in der Debatte um zukünftige Antriebe für Technologieoffenheit ein. Was bedeutet das für Sie, ist die Elektromobilität für die BMW Group nicht die künftige Lösung für den Antrieb?

Die Elektromobilität ist eine sehr wichtige Antriebsform, aber nicht die einzige. Wir haben und werden mit diesem Antrieb BMW-typische und überzeugende Angebote liefern. Wir sind jetzt schon bei der Elektromobilität führend, wie unsere Zahlen für 2023 zeigen. Ab

2025 treiben wir die Elektrifizierung mit der Einführung unserer „Neuen Klasse“ sogar noch weiter voran. Fahrzeuge der „Neuen Klasse“ werden über eine neue Batteriegeneration und einen wegweisenden Ansatz sowohl bei der Verwendung recycelter Teile als auch bei der Wiederverwertbarkeit von Fahrzeugen verfügen. Bis 2030 werden circa die Hälfte unserer verkauften Fahrzeuge Elektrofahrzeuge sein, und unsere Marken MINI und Rolls Royce werden ab 2030 sogar ein rein elektrisches Angebot haben. Aber: Elektromobilität ist nicht die einzige Lösung. Nicht jeder will ein Elektrofahrzeug oder besitzt die notwendige Infrastruktur dafür. Vor allem das Ladenetz ist mancherorts noch nicht genügend ausgebaut. Besonders deutlich wird das in Ländern wie Südafrika, in dem wir unser Werk Rosslyn betreiben. Südafrika leidet beispielsweise unter dem Problem des „Load-sheddings“, das heißt, dem geplanten Abschalten der Stromversorgung in gewissen Regionen. So wird eine Überlastung des Stromnetzes verhindert. Da macht es nicht viel Sinn, den eigenen Dieselgenerator anzuschließen, um ein Elektrofahrzeug zu laden. Als globales Unternehmen müssen wir für verschiedenste Menschen auf der ganzen Welt Lösungen finden. Daher sind wir überzeugt, dass eine Kombination aus Elektro, Wasserstoff und hocheffizienten Verbrennern der beste Weg ist.

>k: Man könnte vermuten, dass der Kommunikationsbereich der BMW Group besonders innovativ ist, wenn es um neue Technologien geht. Setzen Sie bereits KI ein, und wenn ja, wie?

Wir als Kommunikationsabteilung schauen uns alle Innovationen und neuen Technologien sehr genau an und testen sie auf ihren Nutzen für uns. Auch einige Pilotprojekte laufen bei uns gerade, unter anderem zum Thema KI. Trotzdem bin ich persönlich der festen Überzeugung, dass der Mensch in der Kommunikation nicht ersetzt werden kann. Vor allem die Beurteilungskompetenz und Kreativität meiner Mitarbeiter sind durch eine KI nicht zu ersetzen. Künstliche Intelligenz kann aber eine gute Unterstützung unserer Arbeit sein und wird in unserem Unternehmen, auch außerhalb der Kommunikationsabteilung, bereits viel genutzt. Wir verwenden zum Beispiel in der Produktion eine der spannendsten KI-



Technologien der BMW Group mit Car2X. Car2X ermöglicht während des Produktionsablaufs eine Echtzeitkommunikation zwischen dem Fahrzeug und dem BMW-Produktionssystem. Dadurch wird jeder BMW in der Produktionslinie in einen aktiven und vernetzten Teilnehmer unseres Ökosystems verwandelt, der Selbstanalyse vollzieht, in Echtzeit mit Mitarbeitenden im Werk interagiert und relevante Meldungen automatisch teilt sowie dokumentiert.

>k: Der Arbeitsmarkt ist für Unternehmen nicht gerade einfach. Wo wird in den kommenden Jahren der größte Personalbedarf in Kommunikation und Marketing sein?

In Kommunikation und Marketing gibt es gerade starke Trends in Richtung datengestützte Entscheidungsfindung. Diesen Trend findet man in allen Bereichen. Er wird zusätzlich durch den verstärkten Einsatz von Künstlicher Intelligenz beschleunigt. Als Basisvoraussetzung wird ein grundsätzliches Verständnis im Aufbau und Einsatz von Marketing- und Kommunikationstechnologien erwartet. In Kombination mit klarer Zielgruppen- und Datenorientierung sowie der Fähigkeit, globale Adres-

satenanforderungen zu berücksichtigen, entstehen so nachgefragte Qualifikationsprofile. Der Personalbedarf wird in den Bereichen Datenanalyse, Datenmodellierung und Automatisierung weiter stark ansteigen. Im Bereich der Produktion von Kommunikations- und Marketinginhalten werden Talente gesucht, die mit KI-Anwendungen spielerisch umgehen können und KI als Chance begreifen. Aus markenstrategischer Sicht wird sicher auch der Personalbedarf in der Nachhaltigkeitskommunikation an Bedeutung gewinnen.

>k: Worauf kommt es Ihnen bei den Bewerbern besonders an?

Neben der fachlichen Qualifikation achte ich darauf, dass Bewerber auch übergreifende Kompetenzen, wie beispielsweise die Fähigkeit, effektiv in Teams zu arbeiten, mitbringen sowie eine optimistische und zukunftsorientierte Einstellung haben. Sie sollen den Weg des Unternehmens mitgestalten und klare Ideen und Ansätze zeigen. Mir ist auch wichtig, dass sie kreativ sind, die Perspektive wechseln und die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen verstehen können. Letztlich Leidenschaft für das, was man macht. Dabei will ich vielfältige Teams, weil sie bessere Ergebnisse erzielen und neue Ideen in das Unternehmen bringen. Damit werden wir wettbewerbsfähiger und resilienter.

>k: In diesen Zeiten ist es besonders schwierig, in die Zukunft zu planen. Was haben Sie sich für die nächsten beiden Jahre vorgenommen?

Die nächsten zwei Jahre wird die „Neue Klasse“ prägen. Sie steht für die Transformation des gesamten Unternehmens. Hier gilt es Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Investoren etc. mitzunehmen. Und gerade die Bereiche Personal, Produktion und Einkauf stehen für Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Eine der Hauptaufgaben für mich wird sein, analog zu unserem Geschäft unsere Kommunikation zu transformieren und dabei unsere Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und die Öffentlichkeit mitzunehmen. Und das müssen wir tun vor dem Hintergrund einer immer volatileren Weltlage.

Die Fragen stellte Gero Kalt